الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي



نوفمبر
(تشرين الثاني)
2000
السنة الثامنة
العدد الثاني والعشرون
الـــعدد 190
www.edara.com

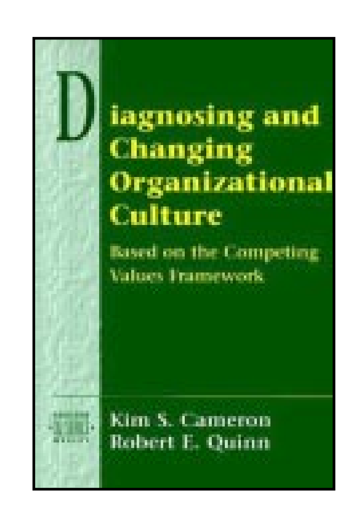
إدارة التغيير

ثقافـــة المؤسسات

كيـــف نشخصهـــا وكيـــف نغيرهـــا؟

تأليف : كيم كاميرون - روبرت كوين

اقرأ في هذا العدد



شخصية المنظمة:

ثقافة الشركة أو المنظمة هي شخصيتها. ولأن المنظمات كائنات حية فهي تنمو وتتعلم وتكبر وتعمل وتتعب وتمرض وتتألم وتشيخ. وهي لهذا تحتاج لرعاية ودعم ولياقة فكرية وإدارية، مثلما يحتاج الإنسان للياقة البدنية والنفسية. ولهذا السبب نعمل على تطويرها ونواصل تغييرها، ونعطيها المقويات والمسكنات والمنشطات ونباشرها بالعلاج الطبيعي والصناعي. بل وتنطبق عليها الحكمة القائلة : «الوقاية خير من العلاج.»

ولأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها، فإن تغيير هذه الثقافة يحتاج بداية إلى تشخيص. وهناك عدد كبير من خبراء وعلماء الإدارة استخدموا تعبير «شخصية المنظمة» بدلا من «ثقافة المنظمة». ولأنه لا يمكن لإنسان أن يقتبس شخصية إنسان آخر بالكامل، فيقلده ويماثله تماما، فإن ثقافة المنظمات هي أصعب مكونات البناء التنظيمي على النسخ والتقليد والتكرار. أي أن ثقافة المنظمة هي رأسمالها الحقيقي، وهي البعد الخفي أو السر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده.

كلنا نعرف أن الشركات لم تعد اليوم تفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وثباتها. لكنها بالتأكيد تفاخر بثقافتها وخصوصيتها التي تعكس تميزها. ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته، فإن تغييرها يلقى دائما نوعين من العقبات :

- عقبة الخوف الذي يعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- وعقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة أي منظمة، فإن كثيرين يرون أن مثل هذا التغيير مستحيل.

وهناك من يرون أن ثقافة المنظمة تتغير عندما :

- تتغير قيادتها أو عندما تعزم قيادتها على التغيير.

- تواجه مشكلات وأزمات تجبرها على التغيير، أو تعزم قيادتها على التغيير قبل وقوع الفأس في الرأس.
- تشتريها شركات أخرى، أو تندمج بغيرها وبإرادتها قبل أن تباع أو تشترى رغما عن أنفها.
- تغير نشاطها بفعل ضغوط المنافسة أو تبادر بالتغيير قبل احتدام تلك المنافسة.

الحالات السابقة تثبت إن تغيير الثقافة فعل ممكن، ولكنه من أفعال الإرادة. والشركات التي ترفض التغيير كمبدأ، تتغير في النهاية رغما عنها. لأنها تفلس فتموت. ولأن مشكلاتنا الاقتصادية والإنتاجية والتنافسية هي في جوهرها سلوكية وإدارية، فإن تغيير الثقافة التنظيمية سيؤدي بالضرورة إلى تغيير الإدارة.

فلنغير مختارين .. قبل أن نتغير مجبرين.

سقوط مفاهيم الاستقرار والجودة والعلامة التجارية:

في كل مرحلة تاريخية سابقة كانت إدارة الأعمال تركز على مجال مختلف: ففي الستينيات ركزت على السلعة؛ وفي السبعينيات ركزت على السوق وفي الثمانينيات ركزت على العميل؛ وفي التسعينيات ركزت على الشركة؛ أما الآن فقد اتجه تركيزها إلى ثقافة الشركة.

في هذا الزمن أصبح المراقبون الماليون والمحللون الاقتصاديون يقيسون درجة نجاح الشركات بدرجة تقلبها وتغير استراتيجيتها، وليس بدرجة استقرارها. لهذا السبب تجد أن معظم الشركات الناجحة هي تلك التي تتميز بتغير وتقلب أسعارها وسياساتها، في كل فترة. وهكذا سقط مفهوم الاستقرار.

وعندما تمكنت الشركات، في العصر الحالي، مع انتشار التكنولوجيا من تحطيم «سر الصناعة» أصبح بمقدور أي شركة منافسة أن تصدر منتجات على درجة عالية من الجودة، وبذلك لم تعد الجودة حكراً على أحد، فسقط بالتالي مفهوم الجودة أو عائق الجودة الذي كان يحول في السابق دون استمرار كثير من الشركات في المنافسة. وعندما سقط مفهوم الجودة سقط أيضاً ولاء العميل لعلامة تجارية بعينها. هكذا سقطت أهم المفاهيم الإدارية التي سادت القرن السابق، ولم تعد ذات أهمية كبيرة في تفسير درجة نجاح شركة أو فشل أخرى.

نشوء مفهوم الثقافة المؤسسية:

كان السبب الأساسي في سقوط مفاهيم الاستقرار والجودة والعلامة التجارية هو أن كل هذه المفاهيم كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية. لذا بدأ البحث عن مفهوم جديد يمكن عن طريقه تفسير نجاح بعض الشركات وفشل بعضها الآخر. كان هذا المفهوم الجديد هو «ثقافة المؤسسة» organizational culture.

استقصاء تقييم ثقافة المؤسسة:

لتتمكن من تحديد نمط الثقافة المؤسسية السائدة في شركتك، يمكنك استخدام الاستقصاء التالي، وهو ينقسم إلى جزئين:

1- **التقييم التقريري:** جزء خاص بتحديد نمط الثقافة المؤسسية كما هو قائم حالياً بالفعل داخل شركتك؛
2- **التقييم التقديري:** وهو خاص برؤيتك لنمط الثقافة المؤسسية الذي ترغب في أن تتحول شركتك إليه خلال فترة السنوات الخمس التالية.

ويتكون الاستقصاء من جزئين يتكون كل جزء منهما من ستة بنود عليك أن تجيب على الجزء الأول طبقاً لما ترى عليه الوضع القائم في شركتك بالفعل، وتحت عمود معنون «الوضع الحالي». وفي الجزء الثاني منها عليك أن تجيب عن الأسئلة طبقاً لرؤيتك لما يجب أن تكون عليه شركتك بعد 5 سنوات، وتحت عمود معنون «المستقبل».

كما يجب أن تحرص على الحصول على آراء الآخرين من الزملاء والمرؤوسين، كي تضمن تحقق أكبر قدر ممكن من عدم التحيز. وعلى كل موظف أو عامل أن يحصر رأيه داخل القسم أو الإدارة التي يعمل بها، دون أن يلجأ للتعميم على مستوى الشركة ككل، إلا إذا كانت له خبرة كافية بهذه الأقسام.

يتكون كل بند من البنود الستة من أربعة بدائل (أ-ب-ج-د)، امنح كلا منها وزناً تقديرياً من 100 (مائة) وزن، بناء على درجة انطباقه على شركتك، بحيث يكون مجموع الأوزان كلها 100 وزناً. فإذا كنت ترى أن البديل (أ) هو أكثر البدائل انطباقاً على حالة شركتك، بينما البديل (د) هو أقلها انطباقاً، فيمكن مثلاً أن يتم التوزيع كما يلي: أ = 55، ب = 20، ج= 20، د=5؛ فيكون المجموع الكلي للبدائل الأربعة هو 100.

استقصاء تقييم ثقافة المؤسسة:

السمات الأساسية	الوضع الحالي	المستقبل
(1) السمات الأساسية		
أ- الشركة مكان مريح نفسياً فهي أشبة ما تكون ببيت العائلة		
ب- الشركة مكان يشتعل بالنشاط والحيوية وكل الموظفين يقومون باعمال هامة		
ج- المهم هو نتائج آخر الشهر ويسود بين الموظفين روح المنافسة والانجاز		
د- اللوائح هي الأهم في بيئة العمل والمحافظة على النظام هى الشغل الشاغل للشركة		
الاجمالي		
(2) أسلوب القيادة		
أ- الإدارة تدور حول الإشراف والتوجية وتراعي الاعتبارات الانسانية اكثر من العملية فالمدير قائد		
ب- الإدارة خارج اللوائح دائماً تبحث عن الفرص الجديدة وتدخل في مخاطرات		
ج- الإدارة هي قياس النتائج دورياً وتتميز بدرجة من اللامبالاة للاعتبارات الانسانية		
د- المديرون يديرون الأوراق أكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح والإجراءات أكثر مما يهتمون بالإنجاز . فهم مديرون وليسوا قادة.		
الاجمالي		
(3) أسلوب العمل		
أ - وحدة العمل هي الفريق، وعلى أساسه تحدد المهام والمكافآت.		
ب - وحدة العمل هي الفرد، وله حرية كبيرة طالما كان ذلك في مصلحة ابتكار حلول جديدة أو تذليل مشكلات، وسرعة إيقاع العمل.		
ج - القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين الموظفين لتحقيق الإنجازات المطلوبة منهم. فوحدة العمل هي الفرد، الذي ينافس زميله.		
د - الروح السائدة في بيئة العمل هي الالتزام، وبناء عليها يتقرر الأمان الوظيفي.		
الاجمالي		
(4) سر الشركة:		
أ - سر تماسك الشركة هو ولاء الموظفين للقائد.		
ب - سر نجاح الشركة هو الابتكار والتفكير خارج الصندوق.		
ج - سر بقاء الشركة هو الاصرار على تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف المحددة لكل فرد.		
د - سر بقاء الشركة هو روح الالتزام بين الموظفين بالإجراءات والتوقيتات.		
الاجمالي		
(5) بؤر التركيز الإستراتيجية:		
أ - التدريب وتوجيه الموظفين وبناء الثقة والإدارة على المكشوف والمشاركة في صناعة القرار.		
ب - الابتكار والتجديد وإصدار منتجات جديدة والتغلب على المنافسين الخارجيين.		
ج - الإنجاز والتغلب على المنافسين الخارجيين والداخليين. والاستجابة لتقلبات السوق والمنافسين بشكل تقليدي باللجوء إلى تخفيض التكاليف وحروب الأسعار والتسويق.		
د - إستراتيجية تدعيم النظام عن طريق إرساء إجراءات ونظم محاسبية ورقابية ومتابعة لجميع الأقسام.		
الاجمالي		
(6) معايير النجاح:		
أ - تتركز معايير نجاح الشركة في كفاءة إدارة الأفراد وقابليتهم التعليمية والتدريبية وارتفاع الروح المعنوية لفرق العمل.		
ب - النجاح هو نجاح المنتجات الجديدة في اختراق الأسواق واكتشاف الحلول الجديدة لمشكلات العملاء.		
ج - النجاح يتحدد بناء على نصيب الشركة من السوق وموقعها بالنسبة لمنافسيها.		
د - النجاح هو الالتزام بتوقيتات التسليم وبأداء المهام في مواعيدها المحددة من خلال التخطيط السليم.		
الاجمالي		

تسجيل نتائج الاستقصاء:

- يتم حساب مجموع أوزان البدائل المتماثلة ؛ أي تجمع كل أوزان البديل (أ) وحدها، وترصد داخل خانة (أ) في النتائج ؛ وتجمع كل أوزان البديل (ب) وحدها، وترصد داخل خانة (ب) في النتائج، وهكذا مع (ج) و(د). بعد ذلك يتم قسمة كل مجموع من الأربعة على 6، ويعتبر ناتج القسمة هو النتيجة النهائية، التي تعرض في الخانات.
- بعد ذلك اجر نفس العملية من البداية، ولكن هذه المرة، لرصد رؤيتك المستقبلية لثقافة الشركة كما تريد أن تراها، بعد خمس سنوات مثلاً. وسجل الدرجات النهائية داخل جدول معنون «المستقبل».

مثال لنتائج الاستقصاء

الوضع الحالي	
أ	35
ب	30
ج	25
د	10
إجمالي	100

المستقبل	
أ	55
ب	20
ج	20
د	5
إجمالي	100

جنرال موتورز وسر تويوتا:

من المعروف أن دخول «تويوتا» السوق الأمريكية للسيارات كاد أن يدمر مستقبل الشركات الأمريكية نفسها مثل «جنرال موتورز»، ولكن الامر غير المعروف هو كيف تمكنت «جنرال موتورز» من النجاة واستعادة بعض مجدها القديم.

منذ بداية الثمانينيات و«جنرال موتورز» تحاول تطبيق كل ما يرد على مجال الإدارة من أفكار جديدة مثل الجودة الشاملة والهندرة وغيرهما على أمل أن تتغلب على الشركات اليابانية المنافسة ولكن دون جدوى. لذا كان أن لجأت «جنرال موتورز» لمفهوم جديد تماماً للتعامل مع هذه الأزمة. ذلك أنها اتصلت بشركة «تويوتا»، وطلبت أن تشترك معها في تصميم وصنع سيارة جديدة، على أن تتحمل «جنرال موتورز» معظم التكاليف، وتقوم «تويوتا» بالمهام الإدارية والتنظيمية. فما الذي دعاها إلى ذلك؟

لقد أراد مديرو «جنرال موتورز» أن يقتربوا من ثقافة شركة «تويوتا» من الداخل، بل وأن يدربوا موظفيهم وعمالهم على هذه الثقافة بشكل عملي. واعتبروا مصروفاتهم التي تحملوها في هذا المشروع استثمارات لتدريب العاملين، لإنقاذ شركتهم من الإفلاس.

كانت نتيجة هذه الخطوة الجريئة أن تمكنت الشركتان من إنتاج السيارة الشهيرة «تويوتا كورولا»، والتي حققت أرباحاً طائلة لكليهما، طوال عشر سنوات (1982 - 1992) هي عمر المشروع. كذلك أنقذت هذه الفترة «جنرال موتورز» من الإفلاس، حيث استبدلت بالثقافة المؤسسية القديمة لجنرال موتورز ثقافة أخرى أكثر فعالية وقدرة على المنافسة، وكان هذا هو العامل الحاسم.

هكذا كان العامل الأساسي في تطوير «جنرال موتورز» هو نقل ثقافة شركة «تويوتا». وكانت هذه هي بداية الاهتمام بثقافة الشركة.

نستطيع أن نقول أنه منذ بداية تسلل الشركات اليابانية إلى السوق الأمريكية وتفوقها عليها، بدأ أيضاً مفهوم «ثقافة الشركة» في التسلل إلى علم إدارة الأعمال. ذلك أن المديرين اكتشفوا أن هناك شيئاً أهم من جودة السلعة وسعرها وظروف السوق والعملاء، بل هو شيء تقوم عليه كل هذه البنود فيما بعد.

محوران أساسيان لثقافة الشركات:

بني استقصاء ثقافة الشركات على حصيلة أبحاث كثيرة لعلماء متخصصين في ثقافة الشركات والمنظمات، أمثال «هوفستيد»، و«كاميرون»، و«كوتر» .. وغيرهم. فقد استقرت هذه الأبحاث عند وجود أربعة أنماط مختلفة من ثقافات الشركات تتحرك على محورين أساسيين فقط، هما :

(1) ثقافة تتحرك على محور الثبات/التغير (الاستاتيكية / الديناميكية) : فإذا افترضنا أن هناك خطاً متدرجاً يصل بين حالتين متطرفتين هما الثبات والتغير (الاستاتيكية / الديناميكية)، فمن الممكن أن نقول أن هناك نوعين من الشركات :

(أ) تلك التي تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها وحتي أساليب العمل بها (الاستاتيكية)، وهي مثل معظم المدارس والجامعات والشركات الحكومية وشركة مثل «بوينج» ؛

(ب) تلك التي تحرص على تغيير منتجاتها وسياساتها

وأسعارها وأساليب العمل بها (الديناميكية)، مثل ميكروسوفت ونايك و«هيوليت باكارد» و«جيليت» .. ألخ.

(2) ثقافة تتحرك على محور الداخل / الخارج :

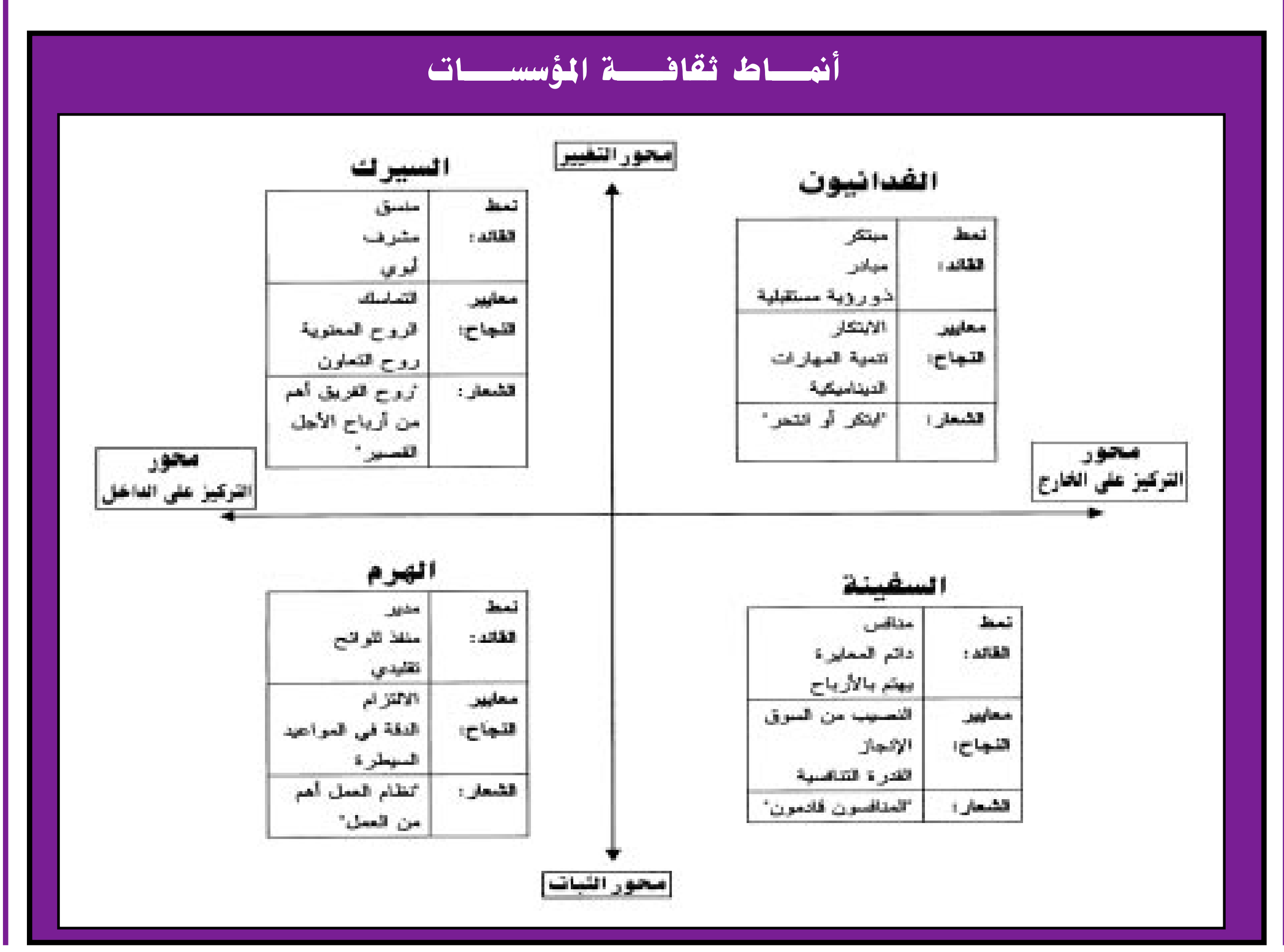
فإذا افترضنا أن لكل مؤسسة بؤرتين إما :

(أ) التركيز على الداخل وهو يعني المحافظة على مصالح واعتبارات العملاء الداخليين، مثل : أصحاب الشركة، والعاملين، وثبات الموردين، والمنتجات القديمة على حساب المنتجات الجديدة. ومن أمثلة هذه المؤسسات : غالبية الشركات العائلية والحكومية، و«أي بي إم».

أو (ب) التركيز على الخارج وهو يعني تقديم مصالح واعتبارات العملاء الخارجيين، مثل : العملاء – الأسواق – المتعاقدين – المنافسين – المنتجات الجديدة على حساب المنتجات القديمة. ومن أمثلة هذه المؤسسات : غالبية الشركات الخاصة صغيرة الحجم، أو التي بدأت كذلك، مثل «تويوتا» و«هوندا» و«ميكروسوفت».

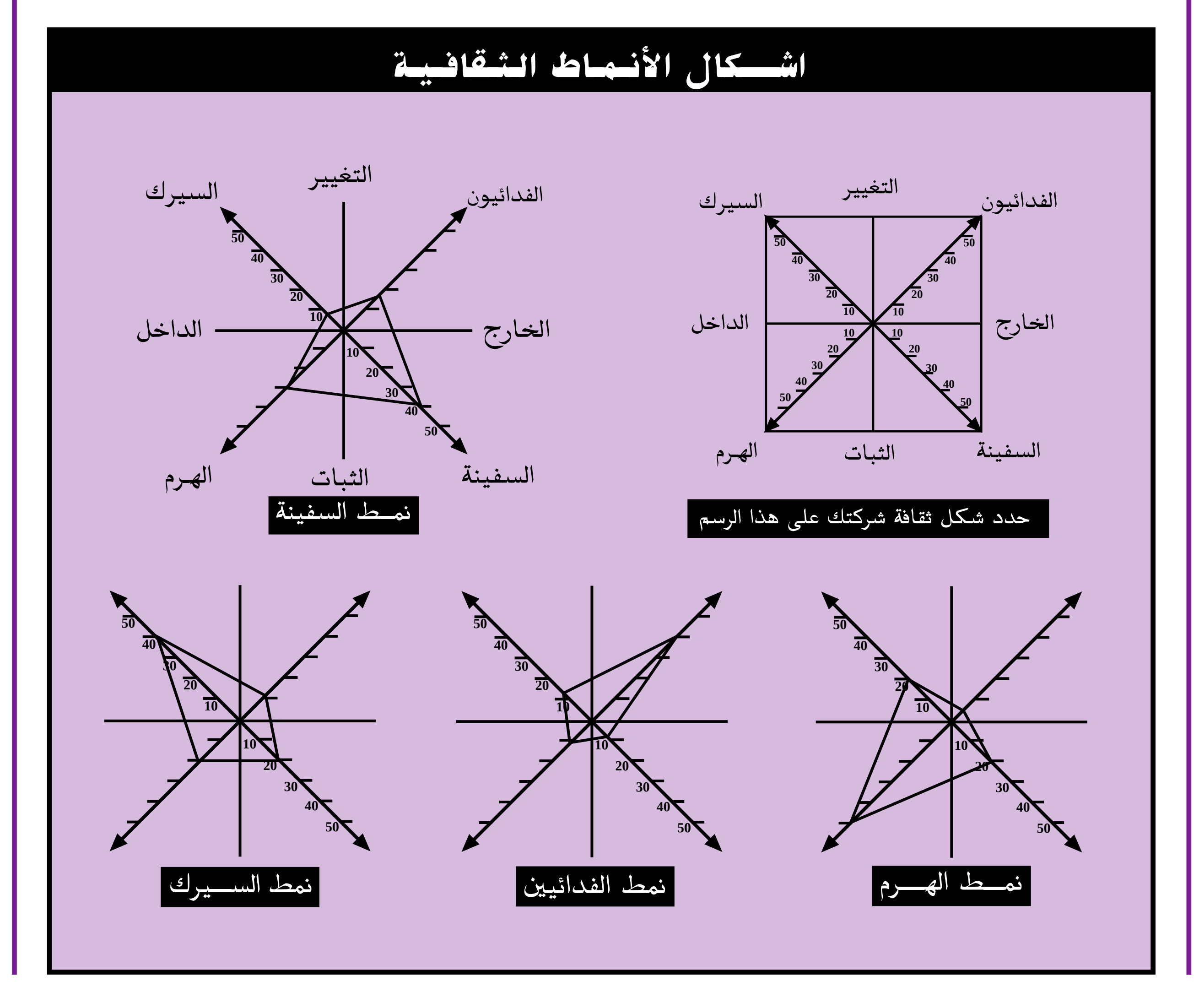
فإذا صورنا هذين المحورين وجعلناهما يقطعان بعضيهما (أنظر الرسم) فسنحصل على الأنماط الثقافية الأربعة للمؤسسات، كما يلي :

(1) شركات الثبات + (التركيز على الداخل) : ويمكن أن نشبه ثقافة تلك الشركات بالهرم ؛ فهي تشبه الهرم من حيث رسوخ تقاليدها وتسلسل المناصب والأوامر فيها، ودرجة الاستاتيكية والثبات وعدم التغيير التي تتميز بها. وأفضل مثال لها الشركات الحكومية ومؤسسات الجيش وحتى مؤسسة «فورد» التي يتسلسل بها 17 مستوى إدارياً، وكذلك «ماكدونالدز» إلى حد ما. في هذه الشركات تسود البيروقراطية ويتحتم على كل موظف الالتزام بتنفيذ الأوامر، ويكون الاعتبار الأساسي هو تنفيذ العمل بنفس الطريقة المقررة سلفاً. فمطاعم «ماكدونالدز» مثلاً تعتمد في خدمة عملائها على شباب من ذوى المهارات المتوسطة، يفرض عليهم الالتزام بجميع خطوات العمل التي يتدربون عليها، ويتم الاستغناء عنهم إذا ما تكررت مخالفتهم لها. كذلك تتميز منتجات «ماكدونالدز» بالثبات، فكل شيء محدد مسبقاً حتى درجة غليان الزيت الذي تقلى فيه البطاطس، وعدد دقائق إنضاجها. وتوجد جميع هذه الخطوات والتعليمات مدونة داخل كتيبات يفرض على الموظفين دراستها وحفظها وهي تحتوي على كل شيء يتعلق بالعمل حتى ألوان الملابس وطريقة ارتدائها، وعلى هذا الأساس يتم ترقية الموظفين إلى مناصب أعلى بالتدريج. وتتم الترقية على عدة مراحل وإلى عدة مستويات قبل أن يصل الموظف إلى منصب يسمح له بالإشراف والإدارة.



(2) شركات الثبات + (التركيز على) الخارج : تتميز هذه الشركات بتركيزها على ظروف السوق وتحركات المنافسين، وهي كثيراً ما تلجأ إلى تطوير المنتجات وحروب الأسعار. فهي تنتهج أسلوباً ديناميكياً فقط فيما يتعلق بتحركاتها الخارجية، ولكنها تبقى استاتيكية فيما يتعلق بما يحدث داخلها. وافضل مثال لها هو شركة «جنرال إليكتريك» بقيادة «جاك ويلسن»، وشركة «فيليبس». فتجد كلاً من هاتين الشركتين يدخل في إندماجات ويشترى ويبيع شركات أخرى صغيرة، ولكنه أبداً لا يغامر بالدخول إلى أسواق جديدة، بحيث يضطر إلى تغيير أطقم المهندسين العاملين أو الفن الإنتاجي المستخدم، كما أن المنتجات القديمة لديه لها الأفضلية على المنتجات الجديدة. فهي تقوم بالتطوير والتحسين أكثر مما تقوم بالابتكار أو الاستبدال. وذلك لكي تحافظ على حد أدنى من الثبات الداخلي ولكنها في نفس الوقت تحاول التوافق مع تطورات السوق. لذا يمكننا أن نشبه ثقافة تلك الشركات بأنها تشبه «السفينة»، حيث يتم الالتزام بالأوامر داخلياً، ولكنها في نفس الوقت تسري وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية.

(3) شركات التغيير + (التركيز على) الداخل : تلك هي الشركات التي تعتمد على فرق العمل، ويسود فيها روح الفريق، والمشاركة في صناعة القرار وأفقية التنظيم. ويمكننا تشبيهه بالسيرك، الذي يمتلئ بفرق الأكروبات والألعاب الخطرة، والتي تختلف كثيراً عن فرق كرة القدم في عدم وجود هدف واضح لها أو مرمى محدد، ذلك أن المحافظة على النظام هي الهدف الأساسي له، وتأتي الاعتبارات الخارجية في مرتبة تالية، وذلك لأنه يسود الاعتقاد بأن تحقيق هذا الهدف لا يتأتى إلا بعد تمام التأكد من تحقيق هدف النظام أولاً. فحتى المكافآت والحوافز تتوزع بناء على إنجازات الفريق ككل وليس الفرد. ولكن هذا لا يعني تضخم الجهاز الإداري كما في حالة «الهرم»، بل على العكس، تنحو مؤسسة «فرق السيرك» نحو الأفقية والتسطيح، وتقل فيها المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات على الأكثر، وتسودها اللامركزية، وكثيراً ما يمتلك العاملون في الشركة أسهماً بها وبذلك يشاركون بقوة في صناعة القرار، فضلاً عن درجة الأمان الوظيفي العالية التي يتمتعون بها. وينتشر داخل هذه المؤسسات ما يسمى «بتدوير الوظائف»، حيث



يقوم العاملون بأداء مختلف الوظائف الموجودة بالشركة بشكل تطوعي. ومن هذه الشركات، شركة «هالمارك»، والخطوط الجوية الأمريكية وبشكل عام تجد مستويات المرتبات داخل هذه الشركات أقل من المتوسط السائد في السوق، ولكن تبقى الروح المعنوية مرتفعة بشكل أعلى من المتوسط أيضاً.

(4) شركات التغيير + (التركيز على) الخارج : مع توفر إمكانية الربط الشبكي من خلال الاستفادة من ثورة الاتصالات، ظهرت شركات جديدة صغيرة الحجم، ولكنها في ذات الوقت فائقة الفاعلية. فهذه المؤسسات تقوم في الأصل استجابة لظرف خاص ومؤقت، مثل لجان تنظيم دورات الألعاب الأوليمبية، وأطقم العمل لتصوير فيلم جديد. فمثل هذه الوحدات الصغيرة تكون على درجة كبيرة من الفعالية، رغم صغر حجمها، ويمكننا أن نشبهها «بخيام الفدائيين»، وذلك في مقابل مثال «الهرم» السابق أو «السفينة» و«السيرك». ففي خيام الفدائيين هناك هدف محدد، وهو خارجي دائماً، كما ترتفع الروح المعنوية ودرجة الولاء والتفاهم بين أعضاء المؤسسة، وتكون الغاية العليا لكل منهم هي إنجاز المهمة، وليس مجرد إطاعة الأوامر، لذا فهم يتمتعون بدرجة كبيرة من حرية الخروج على الأوامر واللوائح ولكن في سبيل إنجاز وتحقيق الهدف المحدد. وتسود بين الأفراد روح المخاطرة والمبادرة، وتظهر الفرصة لبروز بعض الأفراد كأبطال. مثال ذلك أطقم علماء الفضاء من ناسا الذين يختارون كل فترة للصعود إلى القمر. وتتميز المؤسسات الفدائية تلك بالأفقية التامة وعدم تعدد المستويات الإدارية، بل إن وكالة «ناسا» تعمل بلا خريطة تنظيمية محددة، حتى الآن، وذلك لأن وظائفها ومناصبها في حالة تغير دائم، لا تجاريها سرعة تسجيلها، فهي تشهد تغيراً شبه جذري مرتين كل عام، وفي أوقات غير محددة، بل تبعاً لتغير المشكلات والمتطلبات التي تبرز أمامها دون تخطيط مسبق. ولكن الشيء الثابت هو توافق الأفراد مع المستجدات من المشكلات، وهو ما يستدعي درجة عالية من القدرة على الابتكار والإبداع والتفكير خارج الصندوق.

تصوير ثقافة الشركة:

ننتقل الآن إلى تصوير البيانات التي حصلنا عليها بخصوص ثقافة الشركة، كما يلي :

(1) على كل محور من محوري الثبات/التغير والداخل/الخارج، ضع الدرجة التي منحتها لشركتك كمقياس للبدائل الأربعة، في خانات جدول «الوضع الحالي» - كل في مكانه (كما هو موضح في شكل الأنماط الثقافية).

(2) صل النقاط الأربع من على كل محور، كل نقطة بتلك التي تليها على المحور المجاور.

(3) افعل نفس الشيء مع الدرجات المسجلة في خانة «المستقبل». ولكن بدلاً من أن ترسم خطاً متصلاً، كما في حالة الوضع الحالي، اجعله خطاً متقطعاً، حتى يمكن تمييزه عن السابق.

(4) قارن بين الشكلين لتعرف الاتجاه المرغوب التركيز عليه، لتغيير ثقافة الشركة في المستقبل، بالاتجاه المرغوب. فمن استعراض الرسم، سيمكنك أن تحدد المساحات الفارغة والفجوات، التي يجب ملؤها (كما هو موضح بالرسم).

(5) واعتماداً على هذه المساحات الفارغة، يجب على فريق الإدارة أن يحدد الوسائل والسياسات المثلى للتغلب عليها.

واقعية ثقافة الشركات:

إذا كانت هذه الأنماط الأربعة هي أهم وأبرز أنماط ثقافة الشركات، فما هو التأثير الذي تمارسه بالفعل على طريقة عمل الشركات؟ ونطرح هذا السؤال لكي يتضح أن الغرض الحقيقي من دراسة ثقافة المؤسسات والشركات ليس هو حب المعرفة المجردة، بل هو الرغبة الصادقة في

المؤلفان

كيم كاميرون

عميد كلية ماريوت للإدارة بجامعة برجام يونج. نشر أكثر من 70 مقالاً بالإضافة إلى عدة كتب. وهو مستشار تغيير ثقافة الشركات وتحسين المنظمات في عدة مؤسسات حكومية وهيئات دولية

روبرت كوين

أستاذ بجامعة متشيجان بالإضافة الى كونه أستاذاً لمادة سلوك المؤسسات بكلية الإدارة. نشرت له عدة مؤلفات.. وهو مستشار عديد من المؤسسات ويركز بشكل خاص على تصميم متطلبات تغيير ثقافة المؤسسات

Authors
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn
Title
Diagnosing and Changing Organizational Culture
Publisher: Addison - Wesley, 1999
ISBN: 0-201-33871-8
Pages:221

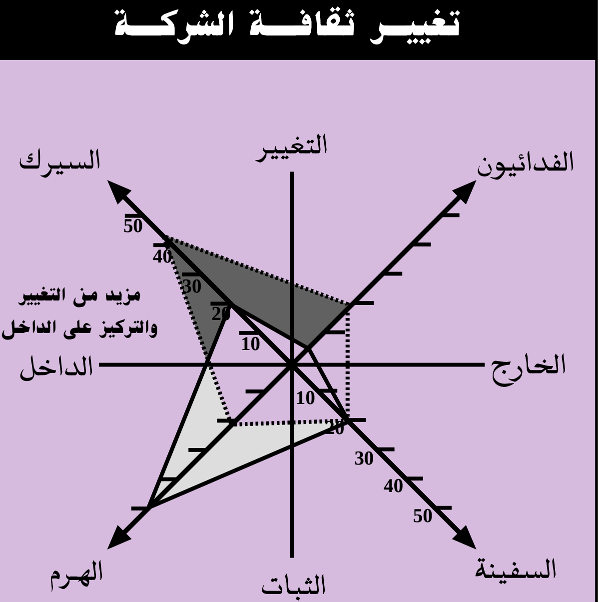
فهم ما يدور داخل كل مؤسسة وكل شركة على أرض الواقع. فغالبية الشركات والمؤسسات تحرص على بلورة ثقافة خاصة بها، وبعد ذلك تحرص على أن تأتي كل قراراتها وإجراءاتها واستراتيجيتها متوافقة مع هذه الثقافة. ومن دراسة عينة كبيرة من مختلف الشركات وجدنا أن 80٪ من الشركات تحرص على بلورة ثقافتها بشكل واضح والالتزام بها، بينما تهمل ذلك 20٪ فقط من الشركات، ولكن حتى هذه القلة إما أن تكون في مرحلة انتقالية من نمط ثقافي إلى نمط آخر، أو أنها تجمع داخلها خصائص نمطين ثقافيين أو أكثر في ذات الوقت.

وعملياً، تؤثر ثقافة الشركات على ما يجري بداخلها، من خلال قنوات ثلاث، هي :

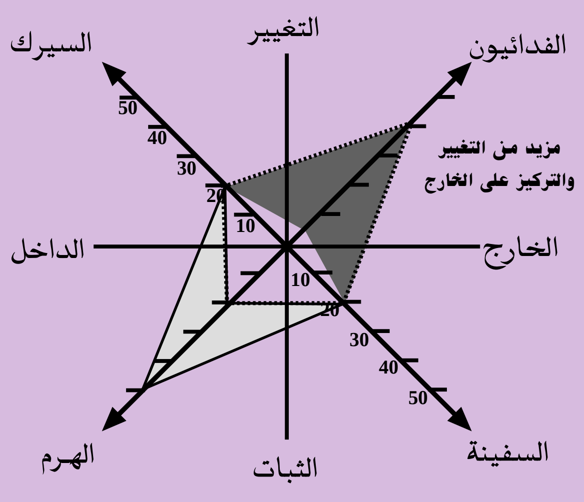
(1) أسلوب القيادة:

- **في حالة الشركة الهرمية**، يتميز المديرون الذين يعتبرهم الآخرون ناجحين والذين يتسلقون سلم الترقيات بسرعة، بأنهم يحافظون على اللوائح ويطبقونها بشكل حرفي ودون اجتهادات شخصية. وهم عادة يمتلكون مهارات التنسيق والتنظيم، ولكنهم قد لا يمتلكون أي من المهارات العملية أو الإنتاجية التي تتوفر لدى أولئك الذين يعملون تحت أمرتهم، وذلك لانفصال الإدارة واستقلالها عن بقية الأقسام. وهنا يكون القائد مجرد مدير ومنسق.
- **في حالة الشركة السفينة**، تستطيع أن تميز القائد بأنه أكثر الشخصيات التي يبغضها الموظفون، فبما أنه يركز اهتمامه دائماً على الخارج، فهو دائم القلق على أرقام المبيعات ومراكز المنافسين وظروف السوق. لذا كثيراً ما يضطر إلى إصدار قرارات غرضها الوحيد هو الحفاظ على المركز التنافسي للشركة والاستجابة للتطورات الجديدة، حتى ولو كان ذلك على حساب الجبهة الداخلية للشركة (الموظفين)، وهو ما يؤدي إلى العديد من المشكلات الداخلية. فقائد السفينة كثيراً ما يضطر لإلقاء بعض البحارة كطعم لأسماك القرش المحدقة بالسفينة. ولكن بالرغم من ذلك تكون تلك درجة أعلى من مجرد الإدارة، حيث يتقدم المدير هنا خطوة إضافية نحو القيادة.
- **في حالة الشركة السيرك**، يبرز القادة الذين تتوفر لديهم صفات أبوية، ومن يمتلكون قدراً من النفوذ النفسي، لذا تلعب الأقدمية هنا دوراً هاماً. وهم يتمتعون بتأييد وحب غير عاديين من الجبهة الداخلية للشركة، وهذا يساعدهم كثيراً خلال الظروف التي تتطلب إنتاجاً غير عادي من الموظفين، ولكن الخطأ

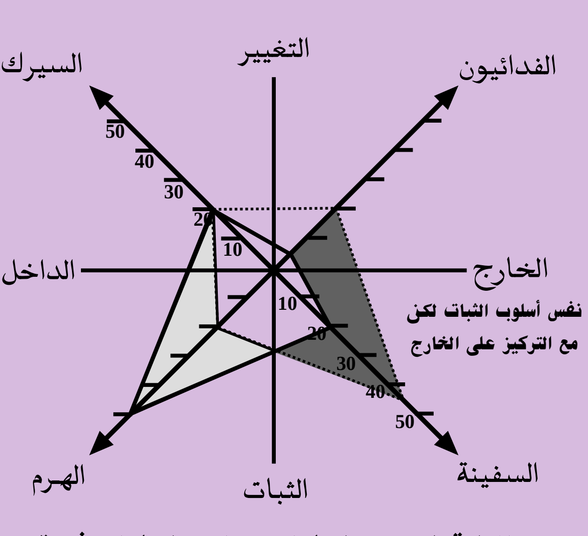
تغيير ثقافة الشركة



الانتقال من نمط الهرم إلى نمط السيرك



الانتقال من نمط الهرم إلى نمط الفدائيين



الانتقال من نمط الهرم إلى نمط السفينة

القاتل الذي قد يقعون فيه هو المعاملة التفضيلية لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر، ولكنهم سرعان ما يتغلبون على ذلك بتكوين جبهة خاصة بهم تكون نواة للشركة وتصبح مصدراً لمعظم الجهد والإنتاج وكذلك الأرباح.

- **في حالة شركة معسكر الفدائيين،** يتسم القادة الناجحون بالقدرة على الابتكار، كما أنهم يحرصون على تغيير اللوائح والإجراءات بشكل مستمر. وهم لا يهتمون بالجبهة الداخلية للشركة، ولا يلومهم أحد على ذلك، فالمعيار الوحيد للتقييم لديهم هو الإنجاز، لذا فهم أكثر عدلاً من قادة الشركة السفينة، وهو ما يهدئ مشاعر الموظفين نحوهم بعض الشيء.

(2) بؤرة التركيز ومعايير الأداء:

تختلف بؤر التركيز ومعايير الأداء داخل الأنماط الأربعة من الشركات، وتختلف تبعاً لها درجة فعالية الموظف، وذلك كما يلي :

- داخل الشركة «الهرم»، لا شيء يعلو على صفة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وتوقيتات التسليم. فكثير من هذه الشركات تتغاضى عن جودة الأداء، وذلك لصعوبة قياس مثل هذه الخصائص النوعية، مقابل التركيز على الخصائص الكمية التي يسهل قياسها. وكثيراً ما يكون الفارق الوحيد الذي يمكن قياسه داخل هذه الشركات بين أداء الموظفين هو دقة الخطوات المتخذة ومواعيد التسليم، أما ما وراء ذلك فقد لا يخضع للقياس أصلاً.
- تتغير الصورة بعض الشيء داخل الشركة السفينة. ففيها تستبدل توقيتات التسليم بأرقام المبيعات، أو بعدد المكالمات والزيارات، مثلاً. لكن يلاحظ أن كل المعايير تبقى كمية وقابلة للقياس. لكن عملية القياس داخل الشركة السفينة تكون أصعب قليلاً من تلك التي تجري داخل الشركة الهرم، وأشد تعقيداً. فهناك عمولات على الأداء، وهناك شرائح للعمولات، تزداد بزيادة الإنجاز .. وهكذا.
- أما الشركة «السيرك» فأهم معيار فيها هو الولاء والتوافق مع بقية أفراد الفريق. ففي هذا النوع من الشركات يتميز الموظف الذي يقوم بتدريب غيره وصقل مواهبهم حتى ولو أنفق في ذلك جل وقته. وهذا على العكس مما يحدث في النموذجين السابقين. وهذا المثال يتوفر في شركة مثل «ديزني»، حيث يحرص الموظفون القدامى على تشرب الموظفين الجدد لروح الشركة وحتى لشخصيات الأفلام الكرتونية المشهورة التي أنتجتها، لذا يخرج غالبية إنتاج «ديزني» وكأنه محكوم بمصفوفة ثابتة من القيم المؤسسية، بشكل يثير الإعجاب.
- أما في شركة «معسكر الفدائيين»، فيتم التغاضي عن جميع المعايير الكمية القابلة للقياس، ذلك أنها تحاول جاهدة لابتكار معايير نوعية تعتمد على حدس القادة وتوقعاتهم للموظفين. ففي هذه الشركات يكون العامل الأساسي، والوحيد في بعض الأحيان، هو الأداء وجودته. وأفضل مثال على ذلك جهاز الأبل ماكنتوش، الذي يمنح مستخدمه نوعية ممتازة من الأداء، ولكن بعشرة أضعاف السعر المعتاد لجهاز «أي بي إم».

(3) فلسفة الإدارة وشعاراتها:

تتبنى كل ثقافة فلسفة إدارية مختلفة وتصدر عنها شعارات متباينة، كما يلي :

- **فلسفة إدارة الشركة «الهرم»،** تقول : «نظام العمل أهم من العمل.»
- **فلسفة إدارة الشركة «السفينة»،** تقول : «المنافسون قادمون»
- **فلسفة إدارة الشركة «السيرك»،** تقول : «روح الفريق والصمود أهم من أرباح الأجل القصير»
- **فلسفة إدارة شركة «الفدائيين»،** تقول : «ابتكر أو انتحر».

مراحل تطور ثقافة الشركة:

تتغير ثقافات الشركات تبعاً لمراحل نموها وتطورها المختلفة، منذ أن تبدأ كمجرد مشروع صغير وحتى تصل إلى أن تصبح شركة كبيرة ناجحة. وبدراسة هذه المراحل المختلفة في عمر كل شركة يمكننا أن نسجل الملاحظات التالية :

- في بداية مراحل نموها تنحو الشركات إلى تبني ثقافة «الفدائيين»، التي تتلاءم مع صغر حجمها، وتمردها على الوضع القائم في السوق، وهو ما يعني كسرها للقواعد المألوفة والمستقرة.
- تأتي المرحلة الثانية، وفيها تبدأ الشركة في التفكير جدياً بتثبيت منجزاتها في شكل منشأة ذات شأن، وهو ما يعني اتجاهها لتعزيز الجبهة الداخلية بولاء الموظفين، وتبدأ في توزيع الأرباح التي حصلتها من نجاحها القصير في المرحلة الفدائية، بكل كرم، فتدخل بذلك مرحلة «السيرك»، حيث يتكاتف

الموظفون كبنيان مرصوص.

- تدخل الشركة في المرحلة الثالثة، والتي يتضخم فيها حجمها، ويزداد عدد الموظفين وعدد المهام والمستويات الإدارية الوسيطة، فتظهر الحاجة لإقرار قواعد ولوائح ثابتة للعمل، يسهل عن طريقها التعامل مع هذه الأعداد الهائلة من الموظفين والوظائف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة. ذلك أن العلاقة بين الموظفين لم تعد شخصية وبسيطة كما كانت، بل إن عنصر الحميمية قد بدأ يزول منها لتحل محلها الاعتبارات الإجرائية والوظيفية. فتدخل بذلك مرحلة «الهرم».
- وعندما يسير التاريخ بالشركة إلى هذه النقطة، يكون هناك عدد من المنافسين قد بدأ في الظهور، وهذا يعني أن الشركة أصبحت تواجه هجوماً خارجياً، وهو ما يستدعي أن يطور المديرون ثقافة الشركة لتستجيب لهذا التحدي الجديد : «المنافسة»، فتستعيد توجهها الخارجي مرة أخرى، وتصبح كالهرم المتحرك، أو السفينة، التي تتحدى أمواج السوق المتقلبة.

وأفضل مثال على ذلك هو شركة «أبل». ففي بدايتها، كانت الشركة تتكون من فردين، هما «ستيفن جوبز»، و«ستيفن وزنياك»، اللذين تمكنا من ابتكار أول جهاز كمبيوتر شخصي، داخل جراج بيت صغير. وعقب هذا النجاح، بدأ عدد من الأفراد الجدد ينضمون إلى الشركة التي تحدت سيطرة «أي بي إم» وكسرت كل قواعد الصناعة في ذلك الوقت. خلال سنوات قليلة تمكن هؤلاء الأفراد من تكوين شركة متوسطة الحجم، هي «أبل»، التي باعت مئات الآلاف من أجهزة «أبل ما كنتوش». ووظفت الآلاف من الشباب المبتكرين. وعند هذه النقطة بدأت التعقيدات تتزايد، فتنحى «ستيفن جوبز» عن الإدارة، لأنه لم يكن مديراً بل قائداً – فهو يصلح لقيادة جماعة صغيرة العدد، ولكنه لا يستطيع التعامل مع أعداد كبيرة من الأفراد مرة واحدة. ولذا تمت الاستعانة بـ «جون سكالي» الذي كان يدير شركة «بيبسي كولا»، فبدأ يخطو بالشركة نحو «الهرمية».

أما الآن، فأحد أسباب تعثر شركة «أبل» هو توقفها عند حالة الهرم، وعدم استجابتها السريعة للمنافسة التي تجابهها من الشركات التي نجحت في إنتاج أجهزة تماثل منتجاتها. أي أن شركة «أبل» تواجه بعض الصعوبات في الانتقال إلى حالة السفينة، فهي ما زالت كالهرم الثابت، بينما يتحرك المنافسون من حولها.

تغيير ثقافة الشركة:

بعد تشخيص ثقافة الشركة والتعرف عليها، يمكن للمدير إذا ما قرر أنها بحاجة للتغير أن يشرع في ذلك متبعاً الخطوات التالية :

(1) إشراك الموظفين الأساسيين في عملية التغيير.

(2) الاستماع إلى اقتراحاتهم عن كيفية الوصول إلى التغيير المطلوب. لا تحاول الحط من شأن أية ممارسة ثقافية منتشرة داخل الشركة بالفعل، لكن الأفضل أن تطعم الشركة بالممارسة الثقافية الجديدة، إلا إذا اضطررت إلى استئصال القديمة

الانتقال من نمط ثقافي الى نمط ثقافي مؤسسي آخر

الانتقال إلى:	نمط الفدائيين ←	نمط السيرك	نمط السفينة	نمط الهرم
دور العلاقات العامة:	إبراز مزايا التغيير وإزالة مقاومة العاملين له.	صناعة الموظفين الأبطال والقادة	تسوية المشكلات	كما هو موضح بالتوصيف الوظيفي
الوسيلة:	التمكين والتدريب	الاستجابة لمطالب العاملين.	التفكير الاستراتيجي التنافسي	اعتماد الهندسة الإدارية والتسلسل الوظيفي
الغاية:	الابتكار	الإخلاص	تعظيم الإيرادات وتخفيض المصروفات	ضبط العمليات والسيطرة عليها
القدرات الأساسية:	المهارات الاستثنائية	الروح المعنوية العالية	القدرات التنافسية الإنجاز	الالتزام

اضطراراً.

(3) الإلتزام بالخطوات الاستراتيجية للتغيير، وهي : تحديد الخطوات المطلوب اتخاذها ؛ الوصول إلى ما يشبه الاتفاق الجماعي عليها بين الأعضاء. توفير البيانات الهامة لجميع الموظفين، تحديد معالم كمية لطريق السير، بحيث تنتج قائمة تشمل الآتى : (ما الجديد الذي يجب عمله – ما القديم الذي يجب أن يستمر العمل به – ما الذي يجب أن نقلل منه – ما الذي يجب أن نكثر منه).

(4) تحديد المعايير المناسبة لقياس التقدم – أو التأخر – في التغيير الثقافي.

(5) تحديد درجة استعداد الشركة والموظفين حالياً لبدء التغيير، وتقدير حجم الجهد اللازم.

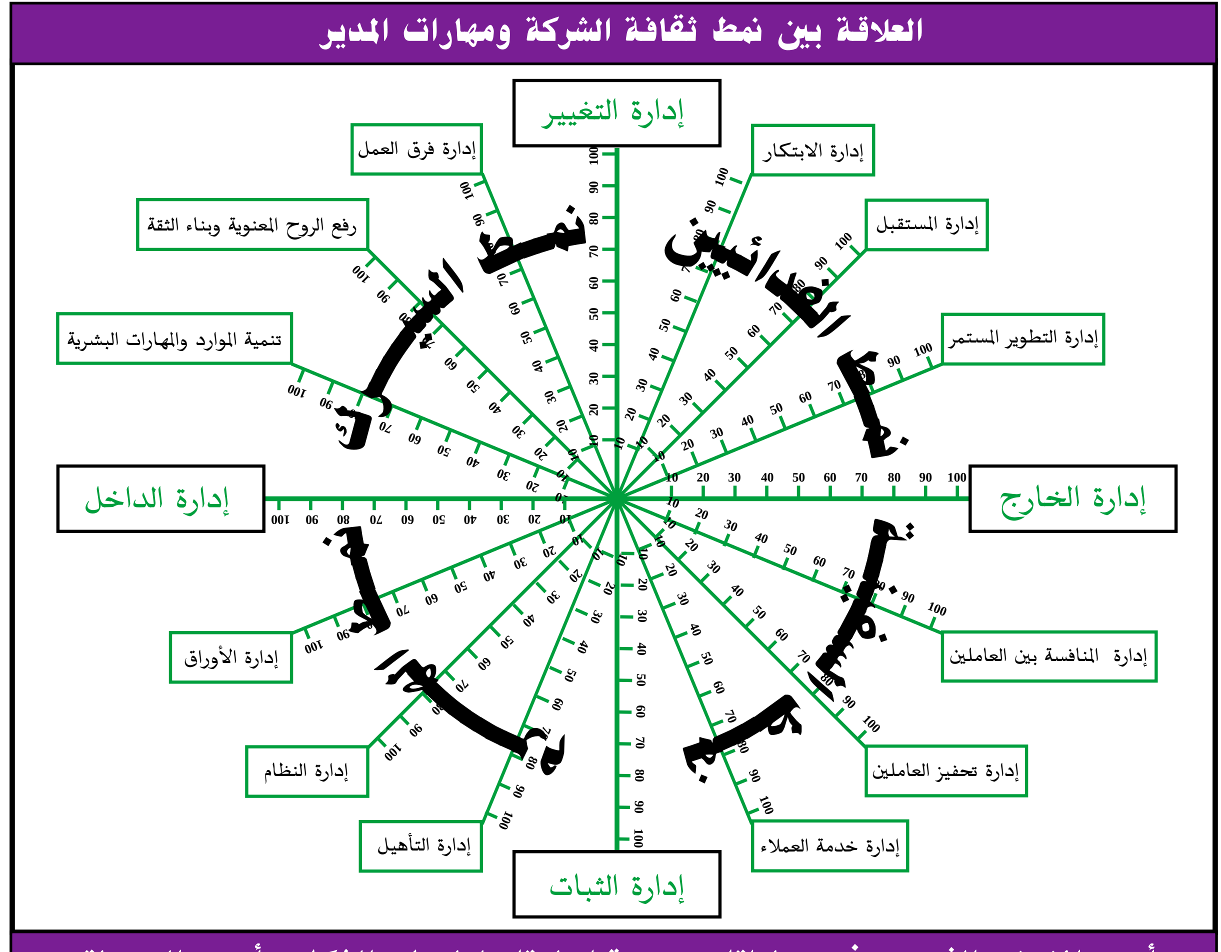
(6) تكوين فريق يبدأ في تنفيذ وقياس ومتابعة جهود التغيير تلك.

العامل الفردي في التغيير الثقافي :

أتى على الأعمال حين من الدهر ضرب فيه المديرون عرض الحائط بجميع السمات الشخصية والمهارات العملية التي يجب أن تتوافر في المدير المثالي. لكن أحداً لم يكن يلومهم، وكانت الأعمال تمضي كالمعتاد. فقد كان هؤلاء المديرون هم في أغلب الأحوال أصحاب رأس المال، وكانت الأسواق مازالت بكراً وأعداد الشركات قليلة، لذا كان هناك دائماً هامش من الحظ لمداواة الأخطاء الفادحة التي كانوا يرتكبونها. أما الآن فقد انتهى هذا العهد، وأصبح مطلوباً من المدير أن يتسم بدرجة عالية من الاحترافية قد لا يصل إليها أكثر الموظفين تميزا. وهكذا أصبح العصر الحالي هو عصر المدير الخارق بعد أن كان عصر الموظف المبتكر. وهذا يعني أن الحمل ينتقل شيئاً فشيئاً ليخف عن كاهل الموظف ويثقل على كاهل المدير، حتى أصبح المدير الممتاز هو الذي يجنب شركته ويلات المنافسة وهزائمها، لا ذلك الذي يتكئ إلى مكتبه الوثير متأملاً أفضل طرق احتكار السوق، كما كان الأمر في الماضي. لذا فعلى المدير الآن، وليس على الموظف أن يعيد اختراع ذاته ومهاراته.

فإذا كنا نتكلم عن تغيير ثقافة الشركة، فيجب أن نتطرق إلى المدير الذي يقود أو ينسق عملية التغيير تلك. مثل هذه الشخصية المحورية في تدشين عملية التغيير الثقافي التي يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات هذا التغيير وطبيعته. ومن دراسة عدد من مهارات المديرين الناجحين داخل الأنماط الثقافية المختلفة، خرجنا بالقائمة التالية :

العلاقة بين نمط ثقافة الشركة ومهارات المدير



أرسم المنحنى الذي يصف مهاراتك ودرجة إجادتك لها على الشكل وأجمع الدرجات لتعرف الى أي نمط ينتمي أسلوبك الإداري

- مـديـر السيرك : (القـدرة عـلـى إدارة الـفـرق - المهـارات الشخصية والنفسية - مهارات إدارة الغير.)
- مدير الفدائيين : (إدارة الابتكار والابداع - الرؤية المستقبلية - إدارة التطوير المستمر)
- مدير السفينة : (إدارة الصراع والمنافسات ومهارات التفاوض - تحفيز الموظفين - الاهتمام بالعملاء)
- مدير الهرم : (مهارات الالتزام - التمكن والسيطرة - مهارات الإشراف والتنسيق)

في الشكل البياني السابق اعط نفسك درجة من مائة عن كل مهارة. وبعد ذلك يمكنك أن تعرف ما إذا كنت متوافقا مع ثقافة شركتك شركتك أم لا. ويمكنك أن تجري نفس الشيء بالنسبة لمستقبل التغيير الذي ترغب في نقل الشركة إليه. فتقيس درجة إجادتك للمهارات المرغوبة في المدير الذي يقع تحت بند النمط الثقافي التي نريده لشركتنا. ولكي تتجنب التحيز لصالح نفسك يمكنك إعطاء نسخة من القائمة السابقة، لعدد من الزملاء والمرؤوسين، على أن يقوموا بتحديد درجات يرون أنها توافقك مع تلك القائمة، ثم بعد ذلك تقوم بمقارنتها مع نتائجك أنت لتعرف درجة ملاءمتك الحقيقية. وذلك بأن تحسب متوسط درجات الإجابات التي منحت لك، منك ومن الآخرين. وعندها سيمكنك تحديد حجم الفجوة الموجودة في مهاراتك، ثم تبدأ في العمل على تلافيها، وتقدر حجم الوقت والجهد اللازم لإنجاز ذلك.

ملاحظات أخيرة:

- تنحو الشركات إلى السير باتجاه السفينة والهرم، وكأنما يحدث ذلك بفعل الجاذبية، فهي تبدأ من أعلى ثم شيئاً فشيئاً تستقر عند أسفل الرسم، ولا تعود إلى أعلى مرة أخرى. لكن ذلك لا يعني أن معاودة السير باتجاه أعلى الرسم غير ممكن، بلى! لكن كل ما يعنيه هذا هو أن غالبية الشركات تنحو إلى أسفل.
- تتركز القيادة في الجزئين العلويين من الرسم، بينما تتحول إلى مجرد إدارة في الجزئين السفليين من الرسم. فلا تبدأ ببلورة أسلوبك الإداري قبل أن تحدد في أي جزئين من الرسم تقع شركتك.
- يمكن للشركة الواحدة أن تعمل طبقاً لأكثر من ثقافة واحدة، كأن تشيع في قسم الإنتاج ثقافة السيرك، بينما تشيع في قسم البحوث والتنمية ثقافة الفدائيين، وفي قسم المحاسبة توطد ثقافة الهرم .. إلخ. ولكن تبقى هناك خطورة تضارب هذه الثقافات وعدم قدرة المدير العام على التعامل معها كلها.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5534291** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **6263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

كشاف العدد190- العدد الثاني والعشرون لسنة 2000

العنوان: ثقافة المؤسسات
العنوان الفرعي: كيف نشخصها وكيف نغيرها؟
المؤلف: كيم كاميرون - روبرت كوين
الناشر: أدسون وسلي
تاريخ النشر: أغسطس 1999
عدد الصفحات: 221

الموضوعات:

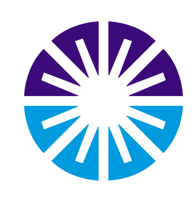
- إدارة التغيير
- التطوير التنظيمي
- ثقافة المؤسسات

الفهـــــــرس:

Diagnosing and Changing Organizational Culture
Author (1): Kim S. Cameron
Author (2) Robert E. Quinn
Publisher: Addison - Wesley
Publishing Date: August 1999
ISBN: 0-201-33871-8
Pages: 221

Subjects:

- Change Management
- Organizational Development
- Corporate Culture



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»